



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**iHiLead**  
Indonesian Higher Education Leadership



PEMIMPIN  
Perkumpulan  
Pendidikan  
Kepemimpinan  
Perguruan Tinggi



DIREKTORAT JENDRAL  
PENDIDIKAN TINGGI  
Kementerian Pendidikan & Kebudayaan

# Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers Program

## Modul 4: Pengelolaan Perubahan dan Resiko

**Erasmus+ Pengembangan Kapasitas pada Perguruan Tinggi  
Kepemimpinan Perguruan Tinggi di Indonesia  
Program Percobaan dalam Pengembangan Kepemimpinan 2022**

**Modul 4: Pengelolaan Perubahan dan Resiko**

<b>Deskripsi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Untuk menggambarkan landasan teoretis manajemen perubahan, dan mengidentifikasi berbagai situasi perubahan yang dihadapi organisasi;</li> <li>▪ Untuk menjelaskan landasan teori dari manajemen perubahan;</li> <li>▪ Untuk menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat meningkatkan jenis pilihan yang ada apabila mereka mengalami perubahan</li> </ul>
<b>Durasi</b>	4 jam
<b>Hasil Pelatihan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peserta diharapkan untuk dapat menjelaskan landasan teori dari manajemen perubahan</li> <li>▪ Peserta diharapkan untuk dapat menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat meningkatkan jenis pilihan yang ada apabila mereka mengalami perubahan</li> </ul>
<b>Urutan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentasi dan tanya jawab (60 menit)</li> <li>▪ Tugas kelompok 1 (50 menit)</li> <li>▪ Tugas kelompok 2 (50 menit)</li> <li>▪ Penilaian diri (30 menit)</li> <li>▪ Rekapitulasi (20 menit)</li> <li>▪ Refleksi diri/wawasan (30 menit)</li> </ul>
<b>Penilaian Diri</b> (30 menit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Tugas individu</li> <li>▪ Hasil: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skor individu dari penilaian diri</li> </ul> </li> <li>▪ Materi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lembar kuesioner <i>online</i> (lihat <b>Lembar Kerja 1</b>)</li> <li>- WLAN/koneksi internet</li> <li>- Komputer/<i>laptop/tablet/smartphone</i></li> </ul> </li> <li>▪ Instruksi</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh peserta perlu mempersiapkan komputer/laptop/tablet/ smartphone mereka.</li> <li>- Seluruh peserta perlu terhubung dengan koneksi WLAN.</li> <li>- Fasilitator memberikan tautan kuesioner online di layar (projector) untuk semua peserta.</li> <li>- Semua peserta harus melakukan <i>log in</i> menggunakan email mereka untuk mengakses kuesioner online.</li> <li>- Semua peserta mengisi kuesioner online dan mengumpulkannya apabila sudah selesai.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tugas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengisi kuesioner <i>online</i> melalui tautan berikut</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Studi kasus</b> (100 menit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Diskusi kelompok (4 kelompok)</li> <li>▪ Hasil <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana tindakan untuk mengembangkan relasi kerja yang positif</li> </ul> </li> <li>▪ Materi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lembaran kerja di <i>Google Slide</i> (lihat <b>Lembar Kerja 2</b>)</li> <li>- Koneksi WiFi/internet</li> <li>- Komputer/<i>laptop/tablet/smartphone</i></li> </ul> </li> <li>▪ Instruksi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh peserta akan dibagi menjadi 4 kelompok secara acak.</li> <li>- Tiap kelompok akan memilih seorang anggota dari kelompok untuk mencatat diskusi pada lembar kerja <i>Google Slide</i>.</li> <li>- Tiap kelompok akan mendiskusikan tugas-tugas di lembar kerja.</li> <li>- Fasilitator akan menghentikan diskusi dari semua kelompok dalam waktu yang telah ditentukan.</li> </ul> </li> <li>▪ Tugas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus pada satu kasus atau masalah untuk didiskusikan dalam kelompok.</li> <li>- Jelaskan tentang permasalahan dan tantangan dari kasus kepemimpinan nyata di perguruan tinggi.</li> <li>- Evaluasi kelemahan dan analisa apa penyebabnya dan bagaimana harus diatasi berdasarkan ilmu kepemimpinan otentik.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simpulkan pelajaran yang didapat dari kasus tersebut.</li> <li>- Jelaskan strategi/aksi tindakan untuk menerapkan pola kepemimpinan otentik di perguruan tinggi berdasarkan studi kasus tersebut.</li> </ul>
<b>Diseminasi</b> (XX menit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metode: Presentasi kelompok (2 kelompok)</li> <li>▪ Hasil <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencana tindakan</li> </ul> </li> <li>▪ Materi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koneksi WiFi/internet</li> <li>- Komputer/<i>laptop/tablet/smartphone</i></li> <li>- Proyektor atau aplikasi untuk pertemuan yang lain</li> <li>- Lembar kerja 2 di <i>Google Slide</i></li> </ul> </li> <li>▪ Instruksi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiap kelompok menyeleksi seorang perwakilan untuk mempresentasikan hasil diskusi-kerja kelompok (XX menit)</li> <li>- Peserta yang lain atau fasilitator boleh merespon atau memberi umpan balik atau bertanya (XX menit)</li> </ul> </li> <li>▪ Tugas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempresentasikan hasil diskusi-kerja kelompok tentang XXXX</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nama aktifitas</b> (xx menit)	-
<b>Nama aktifitas</b> (xx menit)	-
Rekapitulasi (20 menit)	Fasilitator akan membuat ringkasan singkat atau merangkum gagasan dari proses pelatihan.

## Handout: Pengelolaan Perubahan dan Resiko

**Durasi:** 60 menit, termasuk diskusi

### **Sub judul: Landasan Teori tentang Perubahan: Dimulai dari Kepemimpinan**

Membahas peran pemimpin akademik membutuhkan pemahaman yang komprehensif tentang filosofi dan teori yang mendasari seputar konsep umum kepemimpinan dalam organisasi. Jackson dan Parry (2008) secara luas mendefinisikan kepemimpinan sebagai mobilisasi modal dan sumber daya manusia, intelektual, dan sosial untuk mencapai keadaan masa depan yang diinginkan. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu hal yang dinamis, proses sosial kolektif (Parry, 1998), yang bersifat multi-dimensi, dengan interaksi manusia menjadi kunci untuk mengembangkan hubungan dalam jaringan pengaruh (Fletcher, 2004). Kepemimpinan yang multidimensi muncul dari pandangan bahwa hal itu terjadi selama interaksi yang kompleks antara manusia dan sistem sosial (Day, 2000). Kepemimpinan tidak lagi dilihat sebagai proses vertikal dimana seorang pemimpin tunggal dilihat sebagai sumber utama pengaruh yang membentuk tindakan kolektif. Sebaliknya, kepemimpinan adalah proses terdistribusi di mana beragam individu berkontribusi pada mekanisme yang membentuk tindakan kolektif (van Ameijde, Nelson, Billsberry, & van Meurs, 2009, hlm. 765). Kepemimpinan memiliki tiga dimensi: (i) penerapan kepemimpinan membutuhkan pemimpin dan pengikut; (ii) kapasitas untuk memobilisasi membutuhkan keterampilan komunikasi dan interpersonal; dan (iii) untuk memimpin membutuhkan tindakan menuju tujuan (Jackson & Parry, 2008).

### **Kepemimpinan Akademik**

Berdasarkan pendapat Bolden et al. (2012) kepemimpinan bersifat unik dan universal dalam konteks akademik. Universitas dan institusi pendidikan tinggi lainnya memiliki pertimbangan organisasi yang serupa (misalnya, personalia, keuangan, dll.), namun masing-masing memiliki tujuan dan hasil yang berbeda. Dengan demikian, kepemimpinan akademis perlu diperiksa dalam konteks, di mana persepsi tentang bagaimana dan mengapa seseorang memimpin berbeda. Selain itu, juga dikatakan bahwa cara para pemimpin akademik mempromosikan nilai-nilai dan identitas bersama sangat spesifik konteksnya. Kepemimpinan akademik diberlakukan dalam sistem terbuka yang tidak hanya terdiri dari masyarakat, tetapi juga sistem kelembagaan dan sosial budaya (Leithwood, Anderson, Mascall, & Strauss, 2010), artinya peran seorang pemimpin akademik dapat dibentuk oleh kendala dan peluang yang ada di lembaga pendidikan dan lingkungannya.

### **Peran Internal Pemimpin Akademik**

Pemimpin akademik mengikutsertakan dan melibatkan semua anggota komunitas pembelajaran akademik untuk menciptakan tujuan dan arah baru kearah pengembangan (Cocklin & Wilkinson, 2011). Untuk mencapai lintasan perkembangan ini membutuhkan sinergi dari semua struktur pendukung (Scott et al., 2008). Sebagai bagian dari proses ini, pemimpin akademik melakukan peran dan sejumlah kegiatan untuk mengatur dan mengalokasikan tugas dan proses akademik, serta menjaga struktur pengambilan keputusan dan memastikan pengaturan operasional yang lancar dengan lembaga pendukung. Proses ini membentuk dan

menginformasikan tujuan dan sasaran yang dicapai melalui proses kepemimpinan diri (Bolden et al., 2012, p. 15). Perilaku peran ini meliputi:

- 1. Peranan Pemimpin Akademik dalam pertumbuhan dan daya saing institusi**
  - a. Pemimpin akademik berkontribusi dalam menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas untuk pertumbuhan ekonomi (Nguni, Slegers, & Denesen, 2006). Pemimpin akademik diakui sebagai pendorong penting untuk mengembangkan sumber daya manusia untuk pertumbuhan ekonomi dan daya saing nasional.
  - b. Pemimpin akademik mendukung penyampaian pendidikan berkualitas yang mempersiapkan siswa untuk menjadi pembelajar seumur hidup, terampil secara teknologi untuk tempat kerja dan kehidupan sehari-hari, dan warga negara yang bertanggung jawab secara sosial, politik, dan budaya pada umumnya (Hallinger, 1998).
  - c. Pemimpin akademik adalah pilar yang diperlukan untuk mendukung lembaga pendidikan untuk memodernisasi penyampaian layanan pendidikan dan dianggap sebagai komponen penting dari reformasi di sektor pendidikan (Barnett, 2012; Deem & Parker, 2007; Turnbull & Edwards, 2005). Kegiatan reformasi tersebut membutuhkan arah yang jelas (Trocchia & Andrus, 2003).
  - d. Pemimpin akademik juga harus menjadi fasilitator yang baik sehingga dapat menyatukan semua pemangku kepentingan di tingkat kelembagaan untuk bekerja sama dan menciptakan rasa kepemilikan bersama atas kerangka panduan untuk reformasi atau perubahan (Gano-Phillips, Barnett, Kelsch, & Hawthorne, 2011).
- 2. Peran pimpinan akademik dalam usaha institusi untuk menghadapi konteks perubahan dan prioritas beragam** - Tantangan dan peluang yang dihasilkan oleh perkembangan ekonomi yang pesat memunculkan tuntutan baru dari para pemangku kepentingan bahwa pendidikan tinggi harus terus ditingkatkan seiring dengan perkembangan zaman. Kami membutuhkan pemimpin akademik dengan pola pikir yang tepat untuk:
  - a. Menciptakan keseimbangan yang baik antara kekuatan-kekuatan yang saling bersaing ini merupakan peran penting bagi para pemimpin akademik; mereka dibutuhkan untuk membantu institusi mereka menghadapi tantangan meningkatnya kompleksitas kontekstual dan prioritas global (Bottery, 2006; Dean & Carol, 2006).
  - b. Menyelesaikan ketegangan yang mencakup perselisihan yang sedang berlangsung antara pemangku kepentingan utama seperti akademisi, dan hubungannya dengan industri, pemerintah, orang tua, dan siswa. Mulford, 2009; Muda, Petersen, & Pendek, 2002).
  - c. Seorang pemimpin akademik merupakan pemantau yang baik dari informasi terkini yang dapat dikonsolidasikan dari luar, dan disebarluaskan ke bawah.
  - d. Pencapaian sensasi keteraturan adalah hasil dari peran koordinator yang dihasilkan oleh perencanaan yang efektif yang menciptakan fokus, arah, dan energi (Filan & Seagren, 2003).
- 3. Peran pemimpin akademik dalam menyelesaikan perkara yang ada di departemen melalui advokasi proaktif**
  - a. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin akademik yang terlibat dalam 'advokasi,' yaitu memperjuangkan staf di dalam dan di luar universitas, dianggap sebagai

pemimpin yang unggul, dan menghasilkan departemen yang lebih produktif (Bland et al., 2005).

- b. Penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin akademik yang menyalurkan suara staf kepada manajemen menciptakan pengaruh positif pada motivasi, komitmen, dan keyakinan anggota staf terkait dukungan institusi terhadap kondisi kerja karyawan (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).
  - c. Dukungan pemimpin akademik untuk pembelajaran profesional dan pengembangan staf, membantu mereka membangun kapasitas intelektual, pada akhirnya memberikan hasil positif yang besar bagi siswa (Robinson et al., 2008).
- 4. Peran pimpinan akademik dalam memberdayakan staf**
- a. Akademisi mengabdikan waktunya untuk memberdayakan staff mereka melalui pendampingan dan pembinaan untuk meningkatkan motivasi mereka dan meningkatkan harga diri dan kontribusi (Jogulu & Ferkins, 2012).
  - b. Akademisi mengabdikan waktunya untuk memberdayakan staf mereka melalui pendampingan dan pembinaan untuk meningkatkan motivasi mereka dan meningkatkan harga diri dan kontribusi (Jogulu & Ferkins, 2012).

**Apa saja pendukung peran pemimpin akademik yang akan membantu mereka menavigasi reformasi dan memulai perubahan?**

**A. Konteks struktural: Ketersediaan atau kelangkaan sumber daya organisasi**

- 1. Aparat instrumental** - Pemimpin akademik membutuhkan sumber daya material dan non-material untuk mempertahankan kepemimpinan dan interaksinya, misalnya sumber daya fiskal, fasilitas, dan kebijakan kelembagaan. Sumber daya yang sulit diperoleh melalui jalur organisasi formal dapat diperoleh melalui jaringan informal (Gillies, 2013).
- 2. Perkembangan kepemimpinan** – Perlu ada pendekatan holistik untuk meningkatkan kemampuan para pemimpin akademik di mana mereka diberikan persiapan yang cukup sebelum asumsi peran (Bush, 2010; Bush & Jackson, 2002), dan, dalam proses memimpin, juga menerima intervensi perkembangan yang meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. (Cafarella & Zinn, 1999; Smith, 2002).

**B. Pegawai dan hubungan interpersonal: Pengaruh dari posisi dan status sosial**

- 1. Dukungan dari rekan kerja dan jajaran manajemen di atasnya** - Sumber daya penting lainnya termasuk manajemen tingkat atas yang responsif, dukungan rekan kerja dan, secara signifikan, peluang untuk mengembangkan kemampuan pemimpin akademik, dan membangun kepercayaan diri, keterampilan, dan kompetensi mereka sebagai pemimpin. Jika para pemimpin akademik memiliki akses ke sumber daya, mereka memiliki identitas bersama yang lebih tinggi dan menguntungkan serta kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuan mereka untuk memimpin (Stets & Burke, 2000).
- 2. Dukungan dari jejaring sosial (mentor)** - Jejaring sosial adalah saluran formal dan informal di dalam dan di luar institusi serta identitas dan tujuan yang dimiliki bersama di dalam dan di antara kelompok. Persepsi peran pemimpin akademik difasilitasi oleh kehadiran dua elemen: (a) 'modal sosial', jejaring formal dan informal yang mendukung kinerja peran; dan (b) 'identitas sosial' terbentuk ketika para pemimpin akademik berbagi ide dan pengalaman dengan orang lain yang serupa, sehingga membentuk rasa identitas milik bersama dengan

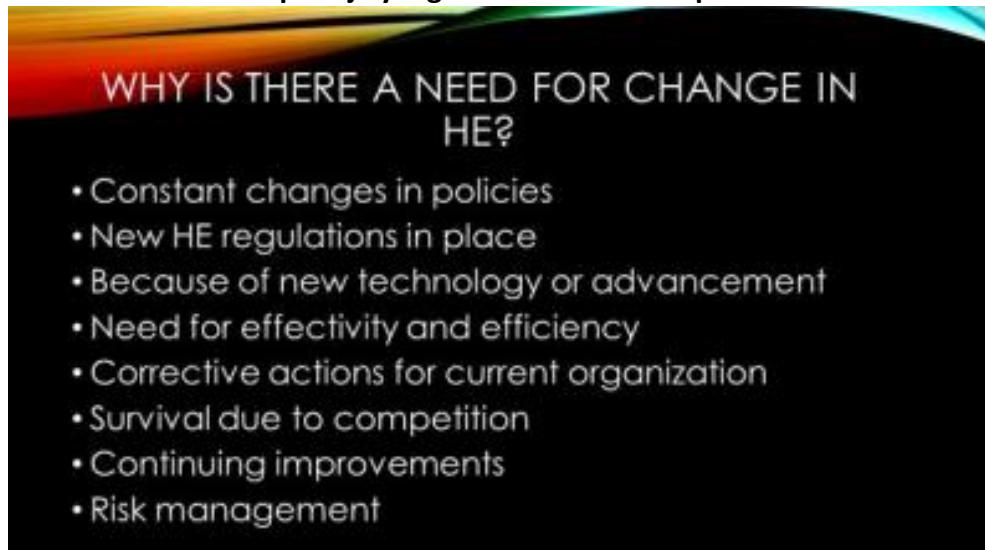
orang lain (Bolden et al., 2008; Murphy, 2003). Bagi perempuan yang menginginkan kepemimpinan, dukungan dari sponsor sesama jenis di lingkungan yang didominasi laki-laki memungkinkan mereka untuk mengakses orang-orang berstatus tinggi yang berpengaruh (Ely et al., 2011).

3. **Karakteristik intelektual dan psikosial: Sifat percaya diri/keberhasilan diri pemimpin akademik-** Twombly (1998) mengemukakan bahwa sumber dukungan positif bagi pemimpin akademik perempuan adalah dukungan dari perempuan lain seperti mereka. Ini terjadi ketika ada kehadiran wanita yang kuat di unit atau departemen mereka. Memiliki wanita lain sebagai dukungan sebaya membuat pemimpin wanita merasa percaya diri dan berkemauan keras. Kesimpulan ini ditarik dalam sebuah studi pemimpin perempuan di Kosta Rika (Twombly, 1998). Interaksi dengan jenis kelamin yang sama (perempuan) dengan representasi proporsional terbesar dalam sebuah unit memainkan peran penting dalam pengembangan identitas pemimpin yang positif, karena mereka mengurangi konflik identitas di organisasi yang lebih didominasi laki-laki (Karelala & Guillen, 2012).



## Topik 2: Sebuah Kerangka untuk Perubahan dalam Pendidikan Tinggi

### A. Memahami faktor-faktor apa saja yang dibutuhkan untuk perubahan:



Gbr. 1. Perlunya perubahan di pendidikan tinggi

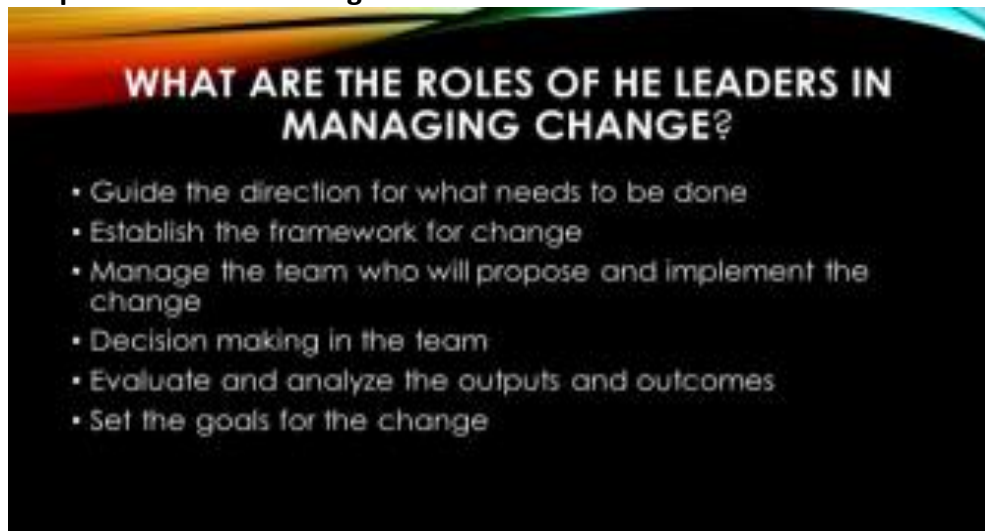
Menurut penelitian oleh Arquisola, (2016) beberapa alasan penting perlunya perubahan berkisar pada:

1. Perubahan terus-menerus dalam kebijakan pendidikan tinggi - Perubahan cepat dalam kebijakan pendidikan nasional dianggap oleh mayoritas pemimpin akademik sebagai tantangan utama yang harus mereka hadapi, dan yang memberikan banyak tekanan pada peran mereka sebagai akademisi; mereka menyangkan cepatnya perubahan kebijakan pendidikan nasional. Mereka merasa tertekan untuk beradaptasi dengan perubahan peraturan yang berurutan. Setiap ada perubahan, mereka harus berdiskusi atau berdebat panjang tentang kepentingan mana yang harus diakomodasi karena regulasi, misalnya soal kurikulum baru. Mereka juga berdiskusi panjang lebar tentang bagaimana memodifikasi operasi/sistem yang ada untuk beradaptasi dengan perubahan, dan bertahan dalam persaingan di antara universitas peringkat teratas. Pemimpin akademik setuju bahwa setiap perubahan membawa serta biaya tinggi dalam hal waktu, tenaga, dan energi, untuk mempengaruhi pemangku kepentingan utama, misalnya rekan kerja, siswa, dan orang tua. Perubahan cepat dalam kebijakan pendidikan nasional, perjuangan dan perdebatan yang terus berlanjut terkait dengan kurikulum baru, dan kurangnya sumber daya fiskal telah membuat kehidupan para pemimpin akademik lebih menantang dan rumit.
2. Mekanisme pengaturan dan peningkatan berkelanjutan - Selain itu, para pemimpin akademik merasa ada tekanan yang konsisten dari pendidikan nasional untuk mematuhi mekanisme kendali mutu, persyaratan akreditasi, serta penelitian dan publikasi, yang memberikan tekanan administratif lebih besar kepada para pemimpin akademik. Ada juga laporan kemajuan siswa yang harus diserahkan, daftar nama dan penjadwalan pengajaran, ujian yang harus diselenggarakan, penilaian siswa dan dosen yang harus dilakukan, proyek keterlibatan masyarakat yang akan ditinjau dan disahkan, pertemuan yang harus dihadiri, dan sebagainya. Beban kerja ini berada di atas beban kerja mengajar tetapi termasuk dalam

tugas seorang pemimpin.

3. Perubahan cepat dalam teknologi – Peningkatan pesat dalam metodologi pengajaran pendidikan selama dekade terakhir telah menciptakan dorongan untuk perubahan dalam cara kita mengajar, dan dalam cara penyampaian pelajaran. Situasi baru seperti krisis COVID-19 mengharuskan pengiriman materi secara online, atau membuat kerangka kerja untuk penyampaian kelas dalam sistem hybrid (offline-online). Pendidikan tinggi dan juga para pemimpin akademik dipaksa untuk memposisikan ulang agenda mereka dari cara tradisional ke cara yang gesit dalam menyampaikan pengajaran dan layanan pendidikan lainnya..
4. Mengantisipasi risiko atau manajemen risiko yang efektif – Lingkungan yang mudah berubah, tidak pasti, rumit, dan ambigu (VUCA) seperti zaman sekarang telah mendorong pendidikan tinggi untuk menganggap bahwa ini hal yang penting sehingga perguruan tinggi perlu menciptakan sistem guna mengantisipasi risiko di masa mendatang. Perguruan tinggi harus siap menghadapi potensi risiko yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan kontekstual dan lingkungan. Kesiapan akan resiko harus dijamin di setiap aktifitas yang ada..

## B. Peran Pimpinan PT dalam Bidang Perubahan



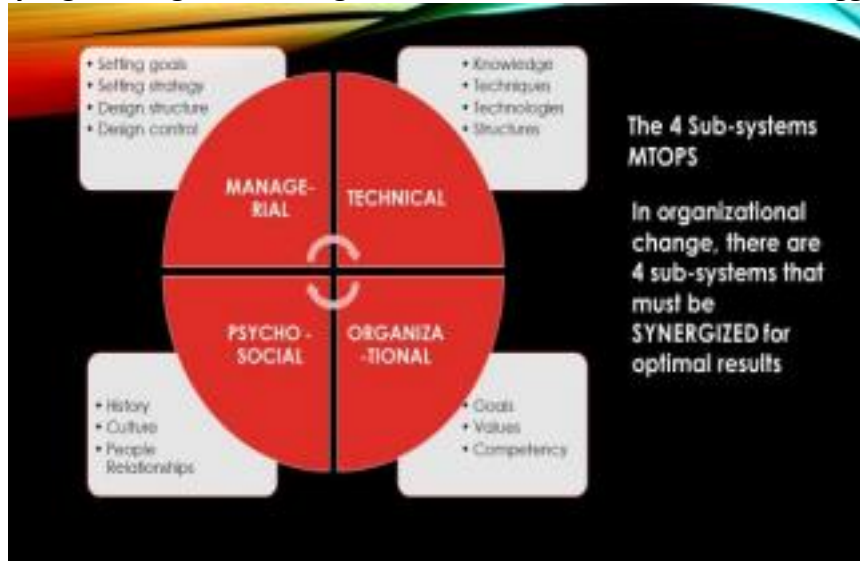
**Gambar. 2.** Peran Pimpinan PT dalam Bidang Perubahan

Pemimpin akademik pendidikan tinggi harus memiliki peran utama dalam mengelola perubahan yang cepat di sektor ini. Menurut Arquisola, Zutshi, Rentschler, dan Billsberry (2020), kelangsungan pendidikan tinggi dalam menghadapi kondisi kontekstual yang berubah membutuhkan tekad yang kuat dari para pemimpin universitas terkemuka untuk mempermudah penyampaian informasi tentang perubahan tersebut kepada para pimpinan akademik, menyediakan waktu yang cukup untuk transisi dan mengusahakan, serta memfasilitasi komunikasi dua arah yang responsif untuk mengalirkan informasi ke lapisan bawah, dan sebaliknya. Transparansi yang lebih baik dan komunikasi dua arah yang lebih baik diperlukan antara pemimpin akademik dan staf, dimana saluran tersebut memfasilitasi terjadinya diskusi penting terkait kebijakan ketenagakerjaan dan kondisi kesejahteraan yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut.

Para pemimpin akademik dapat menetapkan tujuan terkait perubahan, evaluasi dan analisa

luaran dan hasil, dan menciptakan ide yang lebih tepat yang dapat mendukung para pemimpin akademik untuk membantu pengambilan keputusan cepat yang diperlukan selama masa kritis. Bagaimana bentuk kerangka pemimpin akademik untuk perubahan? Siapa yang harus membimbing dalam penerapan kerangka kerja untuk perubahan ini? Apa yang akan menjadi indikator untuk menentukan apakah kerangka perubahan ini akan berhasil? Atau bagaimana para pemimpin akademik dapat mengurangi kegagalan yang terjadi, atau mengantisipasi kemungkinan kelemahan yang dapat mengganggu perubahan?

### C. Sub-sistem yang Penting dalam Pengelolaan Perubahan di Pendidikan Tinggi



**Gambar 3.** Sub-sistem yang penting dalam pengelolaan Perubahan di Pendidikan Tinggi

Dipandu oleh kerangka kerja yang diusulkan Miller (1967 dikutip dalam Burnes, 2009), terdapat empat sub-sistem organisasi yang dapat mendukung upaya perubahan pendidikan tinggi (HE) sebagai berikut:

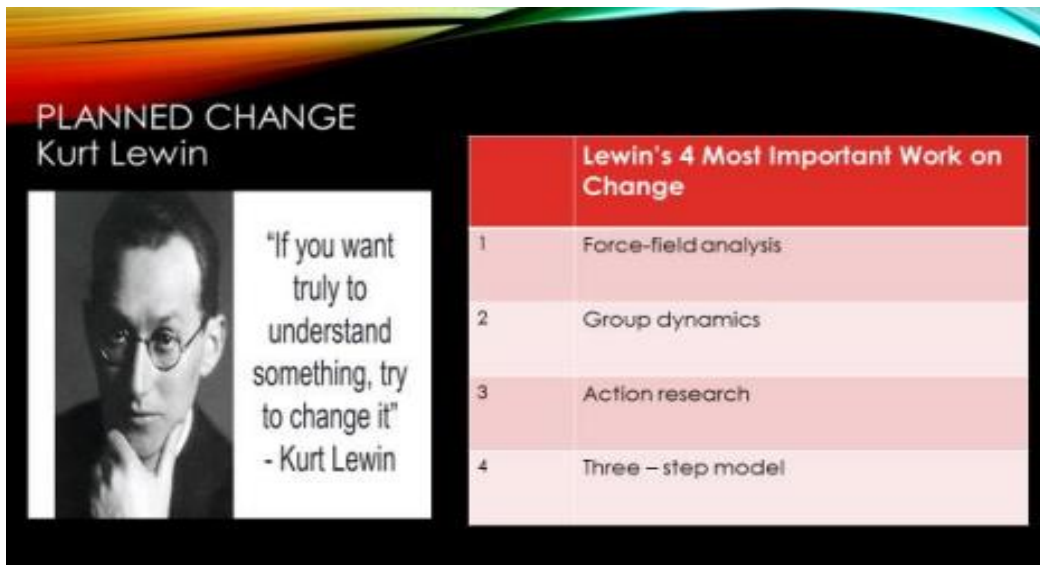
- 1. Sistem Tujuan dan Nilai Organisasi** – hal ini berkaitan dengan nilai-nilai Pendidikan Tinggi yang ingin dipromosikan agar bisa dicapai. Para pemimpin akademik harus memastikan bahwa tujuan dan nilai-nilainya tidak hanya cocok satu sama lain tetapi juga dengan lingkungan eksternal dan internal.
- 2. Hal-hal Teknis dari Sub-sistem** – Kombinasi spesifik dari pengetahuan, teknik, dan teknologi yang dibutuhkan PT untuk berfungsi, misalnya, dosen yang berkualitas dan kompeten dengan peringkat akademik, sertifikasi, dan pengalaman industri; Laboratorium IT dan Teknik, laboratorium Akuntansi, laboratorium Film; Unit Perangkat Lunak dan Sistem Informasi; unit pelatihan dan pengembangan, perpustakaan digital, dll.
- 3. Sisi Psiko-sosial dari Sub-sistem** – Ini adalah suasana dan tata cara yang ada di organisasi PT. Ini juga berkaitan dengan peran, nilai, dan norma pemimpin akademik yang ditentukan yang mengikat orang-orang yang bekerja di PT. Subsistem ini bersumber dari sejarah PT, visi dan misinya, serta teknologi dan strukturnya. Untuk menerapkan perubahan, sub sistem ini tidak boleh lemah, terfragmentasi atau terpecah-pecah.
- 4. Sub-sistem Manajerial** – Mencakup seluruh struktur organisasi, ini membahas tentang

orang-orang di atas, tengah, dan di bawah yang membuat keputusan untuk kegiatan yang ada di PT, serta kelangsungan hidup, dan keberlanjutan. Ini adalah sub-sistem yang bertanggung jawab untuk mengarahkan struktur PT untuk mencapai tujuan yang disepakati. Jika sub-sistem gagal manajerial, organisasi pun akan gagal.

#### D. Perubahan Terencana – Analisa Lapangan yang Terarah, Penelitian Tindakan

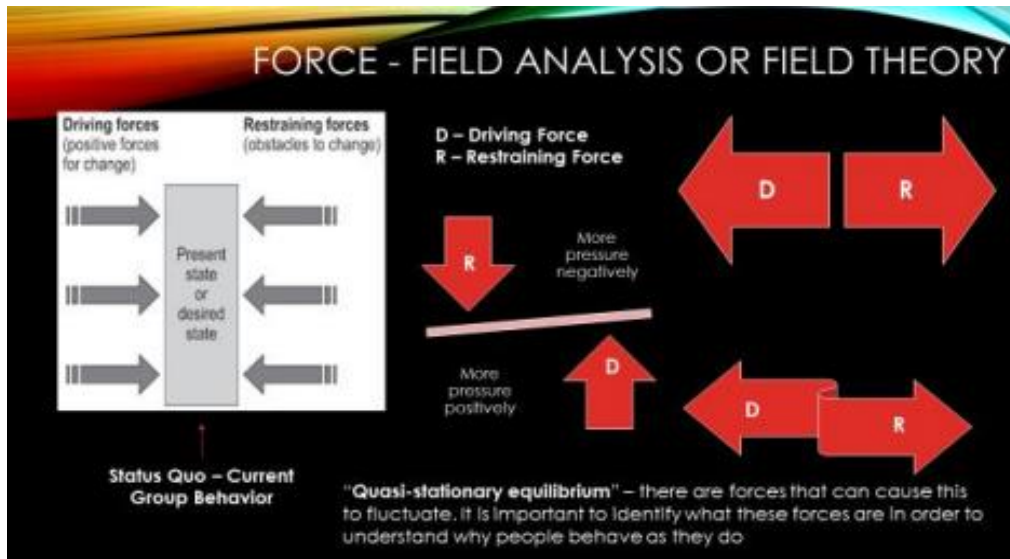
Kurt Lewin (1940) mempopulerkan istilah "perubahan terencana" sebagai upaya organisasi untuk mengembangkan dan mengubah dirinya melalui beberapa pendekatan atau proses terencana, berlawanan dengan perubahan yang tidak diinginkan seperti yang mungkin terjadi secara tidak sengaja, karena dorongan hati atau kesalahpahaman (Burnes, 2009, hal.328). Perubahan terencana melibatkan individu, tim, dan unit organisasi untuk bekerja keras bersama, berkolaborasi. Perubahan terencana berorientasi pada tujuan dan merupakan proses yang sistematis (Burnes, 2009, p. 329).

Lewin menghasilkan empat (4) elemen perubahan penting yang relevan dengan PT. Ditunjukkan pada Gambar 5 di bawah ini, proses perubahan tersebut adalah:



Gambar 4. Kurt Lewin's Perubahan Terencana

**1) Analisa lapangan terarah** – Ditunjukkan pada Gambar 5 di bawah ini, dalam analisis ini, penting untuk memahami "status quo" – kondisi yang dipertahankan untuk mengarahkan perhatian pada perilaku kelompok. Penting untuk "mencairkan" kekuatan yang menahan perubahan seperti norma kelompok. Dalam kerangka ini, status quo dipertahankan karena kekuatan yang mendorong perubahan seimbang dengan kekuatan yang menghambat perubahan. Perilaku individu adalah fungsi dari struktur kelompok. Jika PT ingin mengubah perilaku individu, lembaga tersebut harus melihat kekuatan kelompok yang mendorong atau menahan perubahan. Penting untuk mengurangi kekuatan-kekuatan yang mencegah terjadinya perubahan, membantu meletakkan landasan bagi pola-pola aktivitas baru yang akan bersifat transformatif.

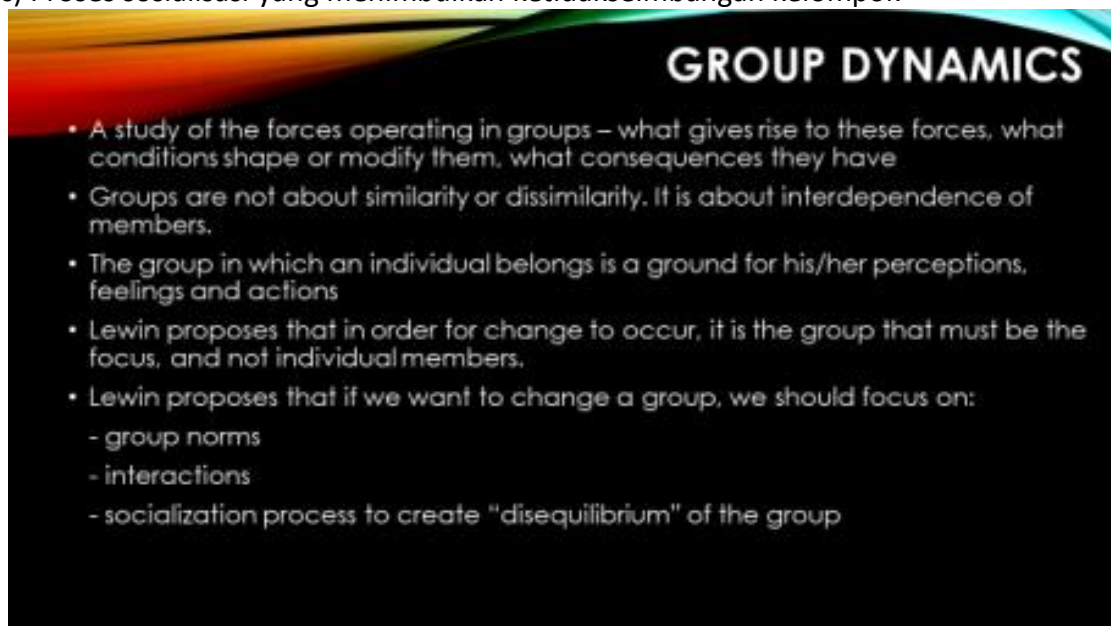


**Gambar 6.** Analisa Lapangan Terarah

**2) Dinamika Kelompok** – Mirip dengan bagaimana analisis lapangan terarah dilaksanakan untuk menganalisa kelompok, elemen ini menimbulkan pertimbangan penting berikut untuk memulai setiap upaya perubahan: a) Ada apa dengan sifat dan karakteristik kelompok tertentu yang menyebabkannya merespons (berperilaku) seperti itu? kekuatan yang mendorongnya atau menahannya? b) Bagaimana kekuatan-kekuatan ini dalam suatu kelompok dapat diubah untuk memperoleh bentuk perilaku yang lebih diinginkan?

Dibawah bahasan mengenai dinamika kelompok, terdapat tiga elemen yang dianalisa:

- a) Norma kelompok
- b) Interaksi kelompok
- c) Proses sosialisasi yang menimbulkan ketidakseimbangan kelompok

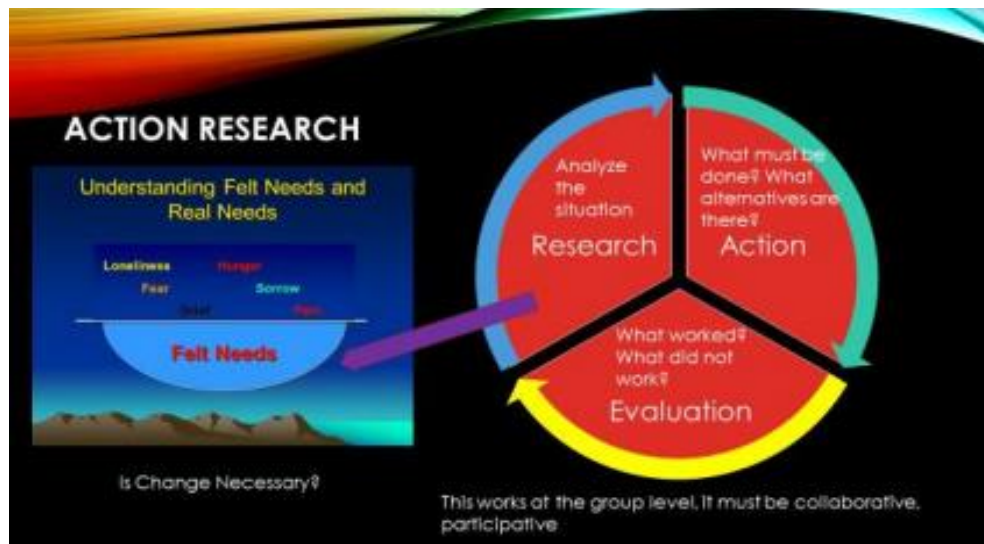


**Gambar 7.** Dinamika Kelompok

**3) Penelitian Tindakan** – Ini adalah proses dua cabang yang memungkinkan kelompok-kelompok di PT untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini:

- a) Ini menekankan bahwa perubahan memerlukan tindakan dan diarahkan untuk mencapai hal ini.
- b) Tindakan yang berhasil didasarkan pada analisis situasi, mengidentifikasi semua solusi alternatif yang mungkin dan memilih salah satu yang paling sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan diatas, penelitian tindakan terdiri dari spiral langkah-langkah yang terdiri dari perencanaan, tindakan, dan pencarian fakta tentang hasil tindakan. Penelitian mengarah pada tindakan, dan tindakan mengarah pada evaluasi dan penelitian lebih lanjut (Burnes, 2009 p. 336). Lewin berharap dengan pemahaman tentang akar penyebab masalah, dapat dirumuskan intervensi yang akan membawa perubahan perilaku pada kelompok dan individu.



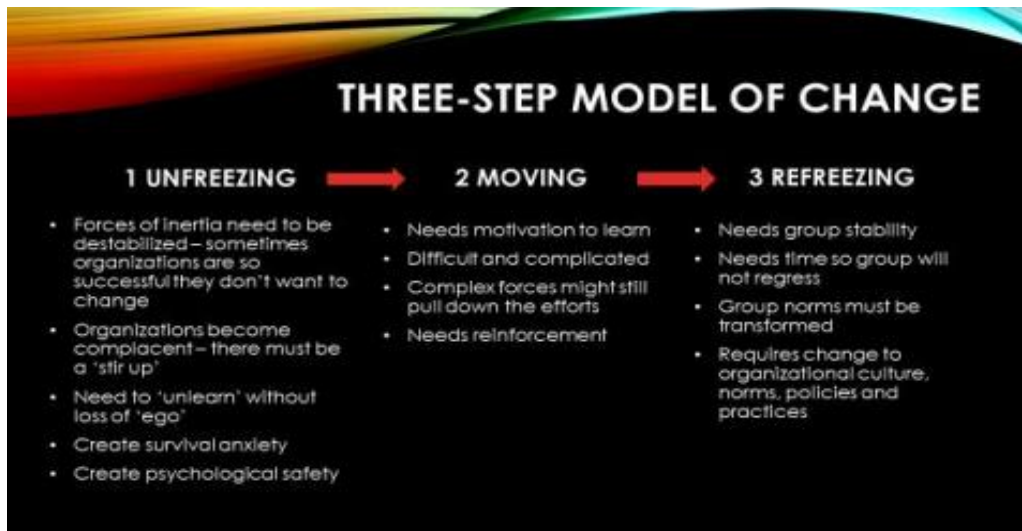
**Gambar 8.** Penelitian Tindakan

### Tiga Langkah Model Perubahan dari Lewin

Lewin mengusulkan bahwa ketika organisasi seperti PT mulai menjadi sukses, pasti akan terjadi periode *inersia* – periode berpuas diri. Oleh karena itu PT akan mengorbankan kemampuan beradaptasi dan meningkatkan perasaan puas diri. Oleh karena itu, Lewin mengusulkan bahwa merupakan hal yang penting untuk 'mencairkan' rasa puas diri ini, untuk membuatnya tidak stabil sebelum perilaku lama dapat dibuang dan perilaku baru dapat diadopsi dengan baik.

#### Langkah 1. Pencairan.

Ini tidak mudah. Kelompok harus bersedia untuk melupakan. Individu dalam kelompok harus mau memahami bahwa untuk berubah, organisasi harus “digerakkan”. Pencairan membutuhkan motivasi bagi orang untuk belajar tetapi ini bukanlah tujuan itu sendiri. Pencairan hanya dapat terjadi di lingkungan di mana ada 'keamanan psikologis' - sebuah proses di mana orang dapat menerima, namun merasa aman dari kehilangan dan penghinaan sebelum mereka dapat menerima perubahan dan menolak perilaku lama.



**Gambar 9.** Tiga Langkah Model Perubahan

### **Langkah 2. Bergerak**

Langkah ini membutuhkan penguatan yang dapat diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi melalui sistem penghargaan atau pengakuan di mana keinginan orang untuk mengubah perilaku lama diperhatikan. Ini adalah langkah yang merupakan produk dari penelitian tindakan: orang menyadari bahwa perilaku lama kurang dapat diterima dalam konteks perubahan saat ini dan penting untuk menghasilkan serangkaian perilaku yang lebih dapat diterima..

### **Langkah 3. Membekukan Kembali**

Langkah terakhir ini membutuhkan kelompok yang ada pada periode “*keseimbangan*” baru untuk memastikan bahwa perilaku baru relatif aman dari regresi (atau kembali ke cara lama). Perilaku baru menurut Schein (1996) harus sesuai atau cocok dengan lingkungan yang sedang diubah. Inilah mengapa Lewin mengatakan bahwa perubahan individu hanya dapat berhasil jika ada perubahan dalam aktivitas kelompok, norma kelompok, dan rutinitas diubah. Ini juga akan membutuhkan perubahan dalam struktur organisasi yang mungkin telah menyebabkan atau telah menjadi faktor resistensi terhadap perubahan.

### **Mengatasi Siklus untuk Berubah**

Carnall (2003) mengusulkan “Siklus Mengatasi” – serangkaian tahapan yang sering dilalui orang ketika dihadapkan pada perubahan. Inilah tahapan yang sering mereka alami (Gambar 10)

**When faced with change, how do people cope?**

Stage	Characteristics
Stage 1 Denial	People will deny or ignore the need for change
Stage 2 Defence	Once people realize that they cannot stop change, they will feel rejected and depressed. They will defend their past practices and behaviours
Stage 3 Discarding	People will realize they need to adjust to the change, so they will discard past behaviour because it is no longer suitable to the current condition.
Stage 4 Adapting	People realize that change may not be 100% successful but they will try to fit the new ways to fit with the existing people and circumstances
Stage 5 Internalizing	Change is now fully operational, and new ways of working and behaving have been developed. People now see change not as new – but as normal (new normal)

**Gambar. 10.** Mengatasi Siklus untuk Berubah

#### **Tahap 1 - Penolakan**

Individu seringkali mengalami kesulitan untuk memahami dan menerima perubahan yang signifikan. Mereka akan menyangkal atau mengabaikan kebutuhan akan perubahan.

#### **Tahap 2 - Pertahanan**

Orang akan merasa ditolak atau tertekan jika menyadari bahwa perubahan telah terjadi. Mereka akan mempertahankan praktik dan perilaku masa lalu mereka.

#### **Tahap 3 – Pembuangan**

Jika orang menyadari bahwa perubahan tidak dapat dihindari, namun tidak mempengaruhi mereka dan karena itu mereka harus beradaptasi dan menyesuaikan diri, maka mereka akan melepaskan perilaku masa lalu mereka. Mereka menyadari bahwa apa yang berhasil di masa lalu tidak akan berhasil lagi di masa sekarang.

#### **Tahap 4 - Adaptasi**

Orang akan menyadari bahwa perubahan mungkin tidak 100% berhasil tetapi mereka akan mencoba untuk menyesuaikan dan beradaptasi dengan orang dan lingkungan baru.

#### **Tahap 5 - Internalisasi**

Orang-orang telah menyesuaikan diri dengan perubahan dan sekarang perubahan berlangsung penuh, atau sudah mulai dikerjakan. Cara baru untuk bekerja dan berperilaku telah dikembangkan. Orang-orang sekarang melihat perubahan bukan sebagai sesuatu yang baru tetapi sebagai sesuatu yang normal (new normal).

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 11 di bawah ini, ada keselarasan dengan 3 Tiga langkah Model Perubahan (1940) dan Carnell (2003) di mana orang bereaksi berbeda terhadap perubahan. Ada juga fluktuasi harga diri dan kinerja orang saat mereka melewati siklus yang berbeda. Kinerja dan harga diri turun ketika orang harus melepaskan cara lama mereka untuk beradaptasi dengan yang baru. Namun ketika orang mulai beradaptasi dengan kebutuhan akan perubahan, kinerja mereka menjadi lebih positif dan produktif.





**Gambar 11.** Reaksi terhadap Perubahan

### Ringkasan Modul

Modul ini telah menyajikan aspek-aspek penting dari kepemimpinan akademik yang harus diingatkan oleh semua pemimpin akademik. Modul ini terutama membahas peran mereka dan kontribusi mereka terhadap pertumbuhan kelembagaan. Modul ini juga membahas perbedaan dorongan untuk berubah dan pencarian ilmiah yang berbeda – teori – yang cocok untuk memandu dalam memahami perubahan. Semoga modul ini menawarkan kejelasan dan pemahaman tentang bagaimana perubahan harus ditangani secara efektif oleh para pemimpin akademik.

### Lembar Kerja :

#### Pengelolaan Perubahan - kasus di Institusi Pendidikan Tinggi

##### Urutan

Durasi : 1 jam

Metode : Diskusi Kelompok

Hasil : Rencana aksi untuk mengelola perubahan dalam pendidikan tinggi dengan kerangka 4-tahap

##### Instruksi

Seluruh peserta akan dibagi menjadi empat kelompok secara acak.

Tiap kelompok akan memilih satu anggota untuk mencatat diskusi dalam lembar kerja *Google Slide*:

Kelompok 1 <https://bit.ly/Group1-Managing-Change>

Kelompok 2 <https://bit.ly/Group2-Managing-Change>

Kelompok 3 <https://bit.ly/Group3-Managing-Change>

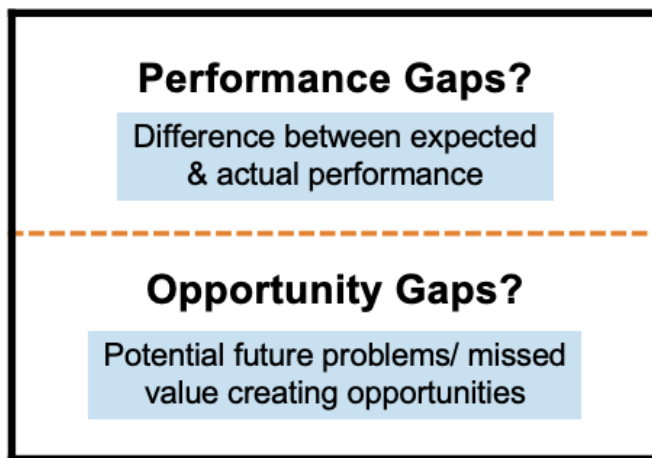
Kelompok 4 <https://bit.ly/Group4-Managing-Change>

Setiap kelompok akan membahas tugas lembar kerja.

Fasilitator akan menghentikan semua diskusi kelompok pada waktu yang tepat.

### Tahap 1: Diagnosa

Identifikasi kasus mengenai perubahan yang diperlukan dalam institusi pendidikan tinggi.  
Mengapa perubahan diperlukan?



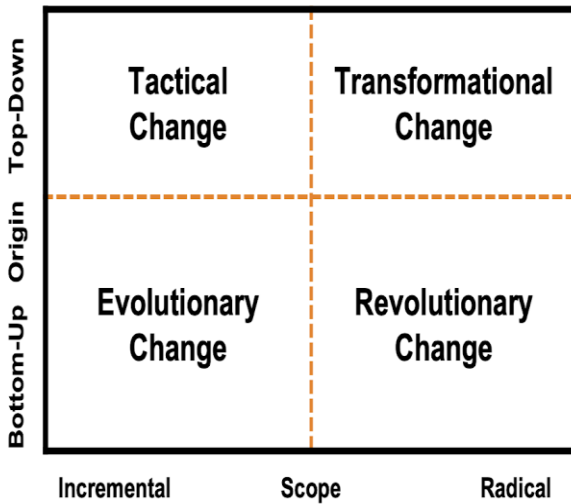
Jawaban :

### Tahap 2: Pembentukan

Jenis perubahan apa yang cocok untuk kasus Anda? Mengapa?

# Types of Change

(based on Scope and Origin Design Decisions)

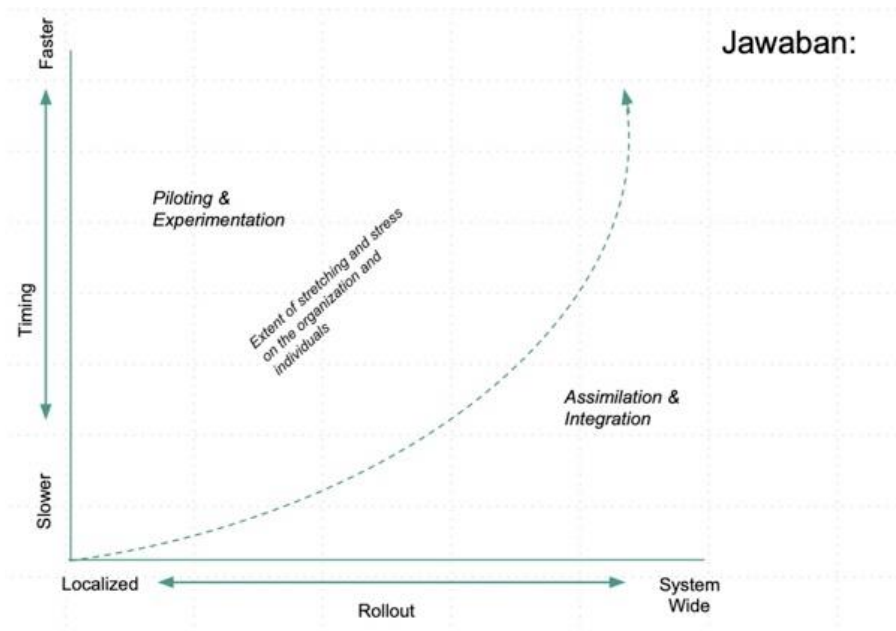


Digital Change falls into which category?

Jawaban :

### Tahap 3: Penyampaian

Bagaimana perubahan dapat diimplementasikan dengan baik untuk kasus Anda? Mengapa?



### Tahap 4: Evaluasi

Bagaimana dampak perubahan dalam kasus Anda dinilai dan diukur?

Jarak antara hasil yang diinginkan “keras” or “lembut”

Perkembangan menuju pencapaian tenggat waktu antar pegawai dalam organisasi

Jawaban:

## Lembar Kerja:

### Pengelolaan perubahan - Kekerasan Seksual

#### Urutan

Durasi: 45 menit

Metode: Diskusi kelompok

Hasil:

Gagasan tentang pengelolaan perubahan – Pencegahan dan Penanganan Kekerasan Seksual

Rencana Tindakan

#### Instruksi

Seluruh peserta akan dibagi menjadi empat kelompok secara acak.

Tiap kelompok akan memilih seorang anggota untuk mencatat diskusi di lembar kerja *Google Slide*:

Kelompok 1 <https://bit.ly/Group1-Sexual-Violence>

Kelompok 2 <https://bit.ly/Group2-Sexual-Violence>

Kelompok 3 <https://bit.ly/Group3-Sexual-Violence>

Kelompok 4 <https://bit.ly/Group4-Sexual-Violence>

Setiap kelompok akan membahas tugas lembar kerja.

Fasilitator akan menghentikan semua diskusi kelompok pada waktu yang tepat.

### **Tugas 1:**

Bagaimana peserta melihat peraturan baru ini?

Apa perspektif/pendapat umum mereka tentang hal itu?

Apa sentimen umum orang-orang di komunitas akademik mereka?

Bagaimana perguruan tinggi akan menginternalisasi regulasi karena ada kontroversi atas keluarnya regulasi?

### **Tugas 2:**

- Bagaimana seharusnya universitas memastikan bahwa gugus tugas dapat dibentuk sesuai dengan isi Permen?
- Bagaimana jika universitas tidak memiliki sumber daya manusia yang memenuhi persyaratan sebagai anggota panitia seleksi dan atau anggota gugus tugas?
- Bagaimana memastikan pimpinan perguruan tinggi melaporkan kasus kekerasan seksual tepat waktu dan sesuai prosedur?

### **Tugas 3:**

- Bagaimana perubahan struktur organisasi perguruan tinggi untuk menempatkan Satgas PPKS dalam organisasi perguruan tinggi?
- Bagaimana seharusnya struktur anggaran diubah untuk memastikan Satgas memiliki kewenangan untuk melaksanakan tugas sesuai mandat?

## Referensi

- Arquisola, M.J. (2016). *Roles of Higher Education Academic Leaders in Indonesia. Unpublished dissertation.* Faculty of Business and Law, Deakin University, Melbourne.
- Arquisola, M.J., Zutshi, A., Rentschler, R., & Billsberry, J. (2020). Academic leaders' double bind: challenges from an Indonesian perspective. *International Journal of Educational Management, 24* (2), 397-416.
- Barnett, R. (2012). *The future university: Ideas and possibilities.* New York: Routledge.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.* New York: Free Press.
- Batagiannis, S.C. (2011). Promise and possibility for aspiring principals. An emerging leadership identity through learning to do action research. *Qualitative Report, 16*(5), 1304-1329.
- Blackmore, P., & Blackwell, R. (2006). Strategic leadership in academic development. *Studies in Higher Education, 31*(3), 373-387.
- Bland, C. J., Weber-Main, A. M., Lund, S. M., & Finstad, D. A. (2005). *The research productive department: Strategies from departments that excel.* Boston, MA: Anker.
- Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M., & Haslam, A. (2012). *Academic leadership: Changing perceptions, identities and experiences in UK Higher Education* (Vol. 3). London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Bottery, M. (2006). Educational leaders in a globalising world: A new set of priorities. *School Leadership and Management, 26*(1), 5-22.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper Torchbooks.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change, 5<sup>th</sup> Edition.* Essex, England, Pearson Education Limited
- Bush, T. (2009). From management to leadership: Semantic or meaningful change. *Educational Management Administration & Leadership, 36* (2), 271-288.
- Bush, T. (2010). Succession planning in England: New leaders and new forms of leadership. *School Leadership and Management, 31*(3), 181-198.
- Bush, T., & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management Administration & Leadership, 30*(4), 417-429.
- Busher, H. (2006). *Understanding educational leadership: People, power and culture.* Berkshire, England: Open University Press McGraw Hill Education.
- Cacioppe, R. (1998). Leaders developing leaders: An effective way to enhance leadership development programs. *Leadership and Organization Development Journal, 19*, 194-198.
- Cafarella, R. S., & Zinn, L. F. (1999). Professional development for faculty: A conceptual framework of barriers and supports. *Innovative Higher Education, 29*(4), 241-254.
- Carnall, C.A. (2003). *Managing change in organizations* (4<sup>th</sup> Ed). Financial Times Prentice Hall: Harlow
- Cocklin, B., & Wilkinson, J. (2011). A case study of leadership transition: Continuity and change. *Educational Management Administration & Leadership, 39*(6), 661-675.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581-613.
- Dean, F., & Carol, B. (2006). School leadership succession and the challenges of change. *Educational Administration Quarterly, 42*(1), 62-89

- Deem, R., & Parker, J. (2007). *Reshaping English universities in the twenty-first century in the context of new labor's public service reform: The views of university leaders*. Paper presented at the Society for Research in Higher Education Annual Conference, Brighton, UK.
- DGHE. (2003). *Higher Education Long Term Strategy 2003-2010*. Jakarta, Indonesia: Ministry of National Education.
- DGHE. (2011, 2013). *Pangkalan data pendidikan tinggi*. Jakarta, Indonesia: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Retrieved from <http://www.forlap.dikti.go.id>.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning and Education, 10*(3), 474-493.
- Filan, G., & Seagren, A. T. (2003). Six critical issues for mid-level leadership in postsecondary settings. *New Directions for Higher Education, 124*, 21-31.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of post heroic leadership: An essay on gender, power
- Gano-Phillips, S., Barnett, R. W., Kelsch, A., & Hawthorne, A. (2011). Rethinking the role of leadership in general education reform. *The Journal of General Education, 60*(2), 65-83.
- Gillies, D. (2013). *Educational leadership and Michel Foucault*. Oxford, UK: Routledge.
- Hallinger, P. (1998). Educational change in Southeast Asia: The challenge of creating learning systems. *Journal of Educational Administration, 36*(5), 492-509.
- Jackson, B., & Parry, K. (2008). *A very short, interesting and reasonably cheap book about leadership*. London, UK: Sage.
- Jalal, F., & Suharti. (2012). *Policy direction to improve the quality of education and its linkage*. Paper presented at the Indonesia Update 2012, Canberra, Australia.
- Jogulu, U., & Ferkins, L. (2012). Leadership and culture in Asia: The case of Malaysia. *Asia Pacific Business Review, 18*(4), 531-549.
- Karellaia, N., & Guillen, L. (2012). *Me, a woman and a leader: Antecedents and consequences of the identity conflict of women leaders (Working Paper no. 117)*. Singapore: INSEAD.
- Leithwood, K., Anderson, S., Mascall, B., & Strauss, T. (2010). School leaders' influence on student learning: The four paths. In T. Bush, L. Bell & D. Middlewood (Eds.), *The Principles of Educational Leadership and Management*. London, UK: Sage..
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management, 28*(1), 27-42.
- Lewin, K. (1999). Group decisions and social change. In M. Gold (Ed). *The complete social scientist: A Kurt Lewin Reader*. American Psychological Association: Washington, DC, US.
- Miller, E. (1967). *Systems of organizations*. Tavistock: London.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mulford, B. (2009). Recent developments in the field of educational leadership: The challenge of complexity. *Second International Handbook of Educational Change, 23*, 187- 208.
- Murphy, C. (2003). The rewards of academic leadership. *New Directions in Higher Education, Winter 2003, 123*,87-93
- Nguni, S., Slegers, P., & Denesen, E. (2006). Transformational and transactional

- leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(3), 331-342.
- Parry, K. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). *Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian Higher Education*. NSW, Australia: Australian Council for Educational Research Australian Learning and Teaching Council.
- Schein, EH (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47.
- Smith, R. (2002). The role of the university head of department: A survey of two British Universities. *Educational Management and Administration*, 30(3), 293-312.
- Trocchia, P. J., & Andrus, D. M. (2003). Perceived characteristics and abilities of an effective marketing department head. *Journal of Marketing Education*, 25, 5-15.
- Turnbull, S., & Edwards, G. (2005). Leadership development for organisational change in a new U.K. university. *Advances in Developing Human Resources*, 7(3), 396-
- Twombly, S. (1998). Women academic leaders in a Latin American university: Reconciling the paradoxes of professional lives. *Higher Education*, 35, 367-397.
- van Ameijde, J. D., Nelson, P. C., Billsberry, J., & van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective. *Higher Education*, 58, 763-779.
- Young, M. D., Petersen, G. J., & Short, P. M. (2002). The complexity of substantive reform: A call for interdependence among key stakeholders. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 137-175.